CONDUCIR Y COORDINAR INSTITUCIONES ¿PROBLEMA O DESAFÍO?

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar

EDUCACIÓN Y ESCUELA HOY

EDUCAR HOY

- Es educar para la innovación y la capacidad de adaptación.
- Es elaborar y concretar buenos proyectos educativos para el desarrollo de la ciudadanía, la ética y la conciencia ambiental.
- Es considerar nuevas conceptualizaciones, por ejemplo de “familia / s”, “infancia / s”

DESAFÍOS EDUCATIVOS

- Cambiar perspectiva educativa ante cambios vertiginosos actuales.
- Atender la diversidad.
- Comprender el derecho de todos a aprender lo que tienen que aprender a su propio ritmo

DESAFÍOS EDUCATIVOS: entender que …

- Toda transformación social tiene como condición un cambio cultural
- Cambio cultural se da en la cotidianeidad: interacciones, hábitos, costumbres, formas de pensar, sentir y actuar
- Educación: puede cumplir un papel central, ya que no hay cambios sociales en los que la educación no esté implicada

LA ESCUELA QUE QUEREMOS

- Dice la UNESCO: es aquella en la que:
  - Hay un clima favorable para el aprendizaje;
  - Los maestros y gestores son líderes animadores;
  - La violencia es reemplazada por la cultura de la paz;
  - Hay un buen curriculum.

PILARES Y CIMIENTOS

Pasar de una escuela construída sobre la escasez de la información y el conocimiento a una escuela que debe actuar en un escenario de abundancia.

Construir puentes entre una escuela que nació principalmente instructiva y selectiva a una que sea educativa e inclusiva.

Ya no es enseñar lo básico a unos pocos, más o menos iguales; es formar a todos, con toda su diversidad, en el sentido más amplio de la palabra.

UNA ESCUELA QUE VIVE

- Se trata de entender a la escuela como un lugar vivo, hecho por personas para personas.
- Es un espacio perfectible, cambiante, en constante mejora.
- Atenta a lo incierto, imprevisto sin perder de vista las metas.
- Es provocadora y alienta la curiosidad.

ESCUELA EN EL SIGLO XXI

Más enfocada en la resolución de problemas reales

Mayor énfasis en habilidades de comunicación e interacción social

Menor importancia de los salones de clase como únicos lugares de aprendizaje

Relación profesor-alumno: en un ambiente de colaboración y de interacción. Alumno no es simple receptor

Aprendizaje: negociado entre alumnos y profesores considerando necesidades, fortalezas, estilos de aprendizaje y características personales

UNA ESCUELA ES BUENA SI …

- Tiene buenos proyectos educativos para el desarrollo de la ciudadanía, la ética y la conciencia ambiental.
- Todos aprenden lo que tienen que aprender, a su propio ritmo: escuela inclusora.
- Es una escuela de “ganar-ganar”, porque logra aprendizajes significativos y relevantes

EL ESTAR BIEN Y EL BIENESTAR

- Que todos y todas se sientan bien recibidosl
- Igualdad de oportunidades educativas
- Premisa: Todos y todas pueden
- Participación, solidaridad e inclusión.
- Enriquecimiento del "encuentro" con los demás.

DESAFÍOS ACTUALES

- De escuelas como entidades estáticas a escuelas “que aprenden” o escuelas “inteligentes”.
- De equipos docentes cerrados en su contexto institucional a “Comunidades de aprendizaje”.
- Las turbulencias son consideradas como posibles productoras de cambio.
- El cambio se convierte en habitual y esperable.

EL DESAFÍO DE SER DIRECTIVO Y COORDINADOR

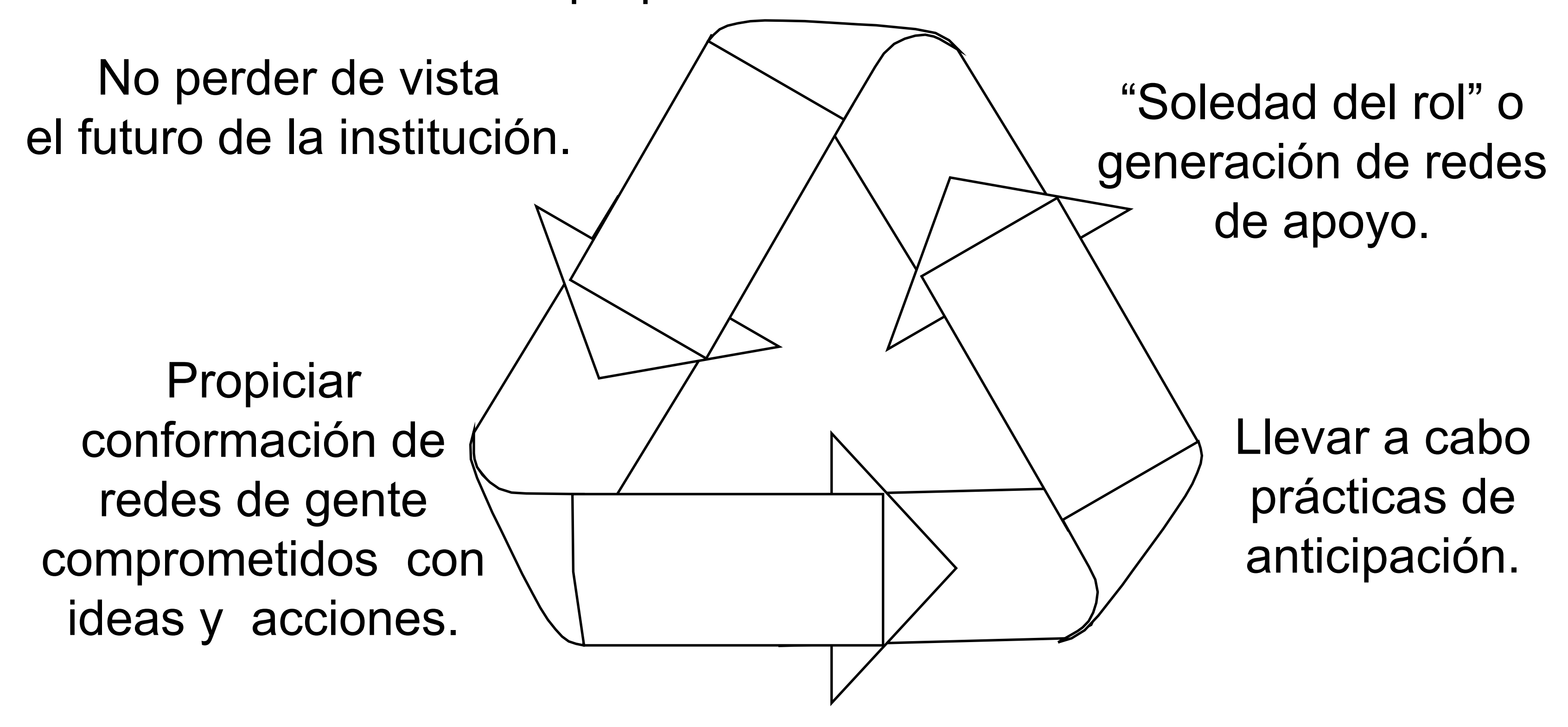
¿QUÉ HACE UN DIRECTIVO?

Dirige, conduce, coordina y gestiona

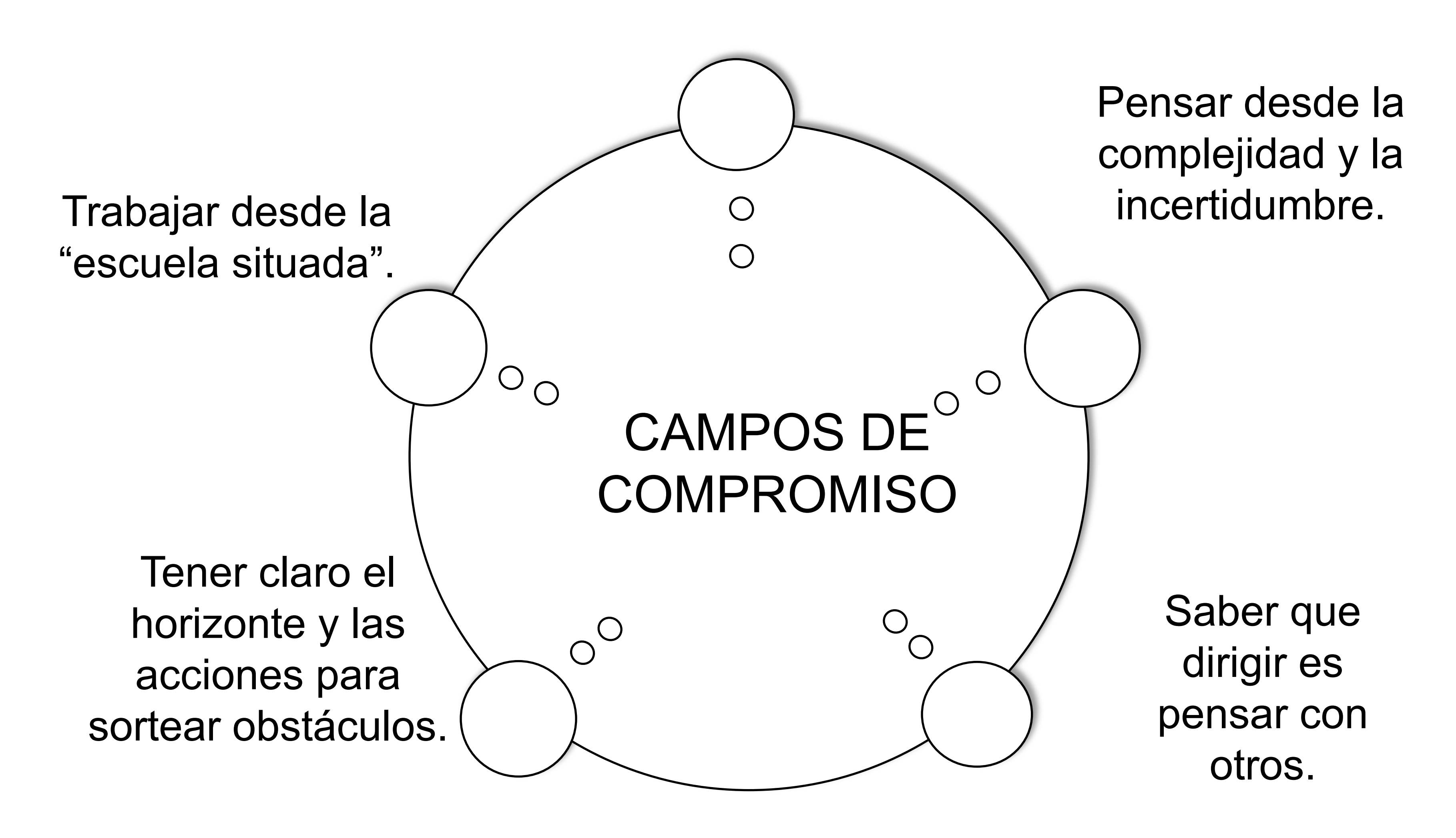
- No dirige personas: dirige o coordina actividades.
- Conduce el conjunto de actividades, procesos y tareas que se llevan a cabo y de las que es el responsable.
- Coordina cosas diferentes, intereses distintos para poder continuar con el Proyecto Institucional.
- Gestiona; hacer que las cosas sucedan, “bien”.

CAMPOS DE COMPROMISO

Tender a alcanzar metas comunes.
Apropiación -"hacer mía".



Ser crítico con las posturas ideológicas institucionales


Generar condiciones para que los proyectos se materialicen.
Pensar desde la complejidad y la incertidumbre.
Trabajar desde la "escuela situada".
CAMPOS DE COMPROMISO
Tener claro el horizonte y las acciones para sortear obstáculos.
Saber que dirigir es pensar con otros.

CUALIDADES A CONSIDERAR

- Participación sin parálisis. Si no hay consenso, va a tener que tomar una decisión para seguir adelante
- Evitar evadir. Responsabilidad para afrontar los problemas serios
- Claridad y enfoque. Poder de concentración. Tentación de hacer demasiado

LOS DIRECTIVOS Y LA GESTIÓN

- Es un hacer apoyado en capacidad de "leer" situaciones y decidir frente a su singularidad
- No elige la realidad en que le toca actuar, pero sí elige la posición que decide tomar frente a ella.
- No se mide sólo por lo realizado, sino por la capacidad de crear condiciones para que algo se movilice en los sujetos y en las matrices culturales de la institución.

GESTIONAR EN Y CON INCERTIDUMBRE

- Única respuesta a una cuestión: lleva a una única decisión posible y una única acción a realizar.
- Se puede apuntar a “las oportunidades, fortalezas y potencialidades” con que cuenta la institución.
- La aceptación de la incertidumbre conduce a quienes gestionan a considerar la aparición de múltiples alternativas de acción.

LA “POTENCIACIÓN” EN LAS INSTITUCIONES

- Nuevas formas para el desarrollo profesional.
- Propiciar manifestación de actitudes positivas
- Aprovechar fortalezas y compensa limitaciones.
- Evitar que se establezcan relaciones de poder.

PILARES Y CIMIENTOS

- Adecuada y racional selección y distribución de las capacidades existentes
- Flexibilizar, considerando características del medio, la práctica cotidiana y demandas del entorno social, cultural y político.
- Habilidad para escuchar y hacerse entender. Establecer mecanismos adecuados de interinfluencia.
- Actuar de modo complementario. Que lo colectivo integre y supere individualismos.

AL GESTIONAR

- Estar convencidos de que su misión es construir una buena escuela y saben que pueden.
- Tener una mirada estratégica sobre su escuela y su aula.
- Verse a sí mismos como profesionales
- Buscar y brindar asesoramiento pedagógico.

LOS CONFLICTOS

- Fomentar la resolución pacífica de conflictos y el trabajo en equipo, estableciendo prácticas democráticas.
- Generar un clima de trabajo que motiva y conforta.
- Definir canales adecuados para la circulación de información relevante, en las direcciones adecuadas y con formatos pertinentes.

LOS EQUIPOS

Abiertos a aprender y promover el aprendizaje entre sus miembros.

Evaluar permanentemente el trabajo de los equipos y valorarlo.

Cumplir con lo que se promete, brindar seguridad y generar confianza y respeto.

NO ESTÁN SOLOS

- Fomentar apertura hacia la comunidad.
- Compartir sus experiencias con otros colegas y escuchar las de ellos.
- Definir prioridades y saber delegar.
- Aceptar la incertidumbre como dato de la realidad.

LA ÉTICA

- Sostener lógica de colaboración mediante metas cooperativas.
- Construir metas consensuadas
- Compartir buenas prácticas
- Interactuar éticamente.
- Poner su conocimiento al servicio de la institución (profesionalización)

Y CUANDO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO HABLAMOS …

LIDERAZGO Y RELACIONES

- Es hablar de lazos, de relaciones, de dos o más de dos.
- Lo que ocurre entre ellos en el espacio de “vivir juntos”.
- Trama de encuentros.
- Relación asimétrica donde se entrelazan subjetividades.
- En un tiempo y un espacio cultural, histórico, social en común.

CONFLICTOS

- Si las expectativas respecto de los diversos roles no son compartidas.
- Si el alcance de los roles no están bien delineados: intersecciones, bloqueos, superposiciones, puenteos.
- Si no se entiende a la institución escolar como sistema: modificaciones en una de las partes tiene repercusiones sobre el resto.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

- No disolver las asimetrías sino hacerlas motor de trabajo.
- Ponerlas en diálogo con otras formas de relación (igualdad, diferencia, autonomía).
- Tener la sabiduría necesaria para motivar, movilizar, interesar y “cautivar y seducir” a sus roles complementarios

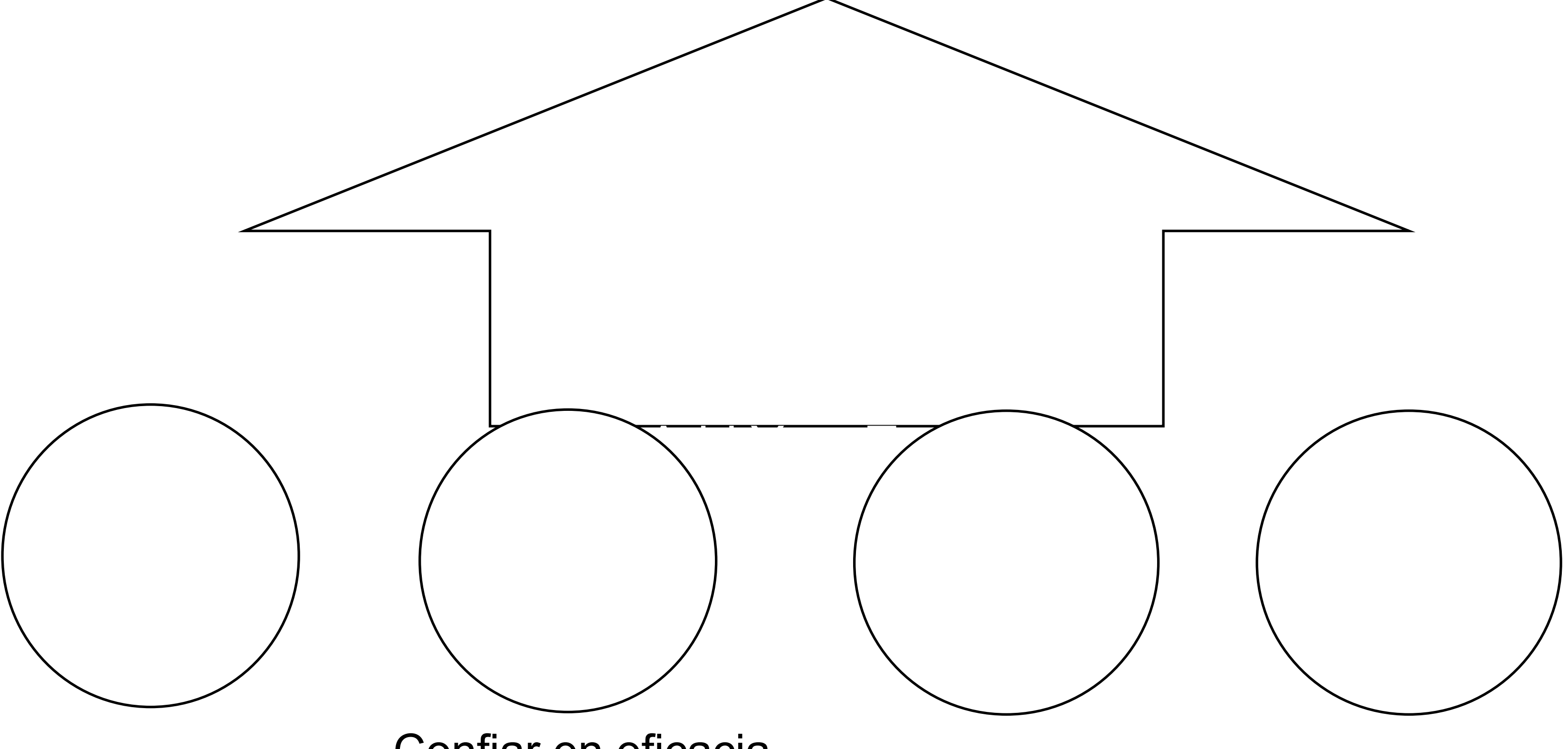
LIDERAZGO PEDAGÓGICO HOY

- Sostiene y delimita lugares.
- Traza continuidades entre generaciones.
- Produce las interrupciones necesarias de ordenes injustos, en el terreno de lo singular y de lo político.
- Es mediador eficaz entre las nuevas generaciones y la cultura.

LIDERAZGO PEDAGÓGICO HOY

- Difícil educar a partir de una autoridad devaluada socialmente
- Dificultad para reposicionarse.
- No es ser “funcionario competente” para aplicar un programa curricular y un reglamento.
- Tampoco para “dar órdenes” e imponer un orden.

AUTORIDAD PEDAGÓGICA PERMITE



Comprender su ejercicio como relación entre diferencias.

Confiar en eficacia simbólica de acciones y palabras para instaurar lugar de reconocimiento del otro.

Hacer buenas lecturas de lo que se demandan de una autoridad.

Hacer experiencia con la palabra.

SUSTENTOS PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO

- Instalar nuevas lógicas para mirar la realidad.
- Repensar cómo ser directivo de otra manera.
- Reinstalar asimetrías, recuperando lazos sociales.
- Desplegar posibilidades a través de una confianza instituyente

SUSTENTOS PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO

- Crear escenarios variados, novedosos, enriquecedores y potenciadores.
- Aceptar que se actúa en contextos situados.
- Estimular la interacción social.
- Valorar y gozar la diversidad

SUSTENTOS PARA UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO

- Respetar la capacidad de cada uno para sentir, actuar, pensar, ser sujeto…
- Posibilitar y provocar el accionar creativo, propio y ajeno.
- Poner la mirada en modalidades alternativas de resolución de problemas.

COORDINADORES Y DIRECTIVOS

- Ven posibilidades y desafíos donde otros ven problemas
- Tienen actitudes de apertura y escucha mutua
- Priorizan el trabajo en red.
- Entienden a la flexibilidad como manifestación de creatividad.
- Resignifican la vida cotidiana de la institución

¿QUÉ SE PROPICIA?

- Clima de colaboración y compromiso colectivo de trabajar juntos.
- Ambiente de aprendizaje continuo, para directivos y docentes.
- Analizar y, eventualmente, cambiar conductas, actitudes y creencias.
- Cambios y mejoras pueden ser estimulados mediante asesoramiento, acompañamiento y andamiaje.

ASESORAMIENTO: ¿DÓNDE ESTÁS?

ASESORAR

- Parte del planteo o detección de situaciones específicas del grado o institución.
- Acude a concepciones o saberes específicos para su análisis y eventual modificación.
- Ofrece alternativas de acción a partir de un proceso sistemático de recolección y análisis de información

ASESORAR ES ACOMPAÑAR

- Construir nuevos conocimientos y abordar necesidades de cambio de a partir del análisis de las prácticas, de los sujetos y de las instituciones.
- Es aprendizaje "en compañía". Incluye sensibilidad, comprensión y respeto por lo que "el otro" puede aportar.

ASESORAMIENTO Y ACTITUD REFLEXIVA

- Atender a las inquietudes de equipos directivos y docentes.
- Hacer emerger problemas y actitudes.
- Reconocer las dificultades y adversidades que supone cambiar lo que está establecido.
- Considerar el “cambio situado”

ASESORAMIENTO Y ACTITUD REFLEXIVA

- Habilitar adquisición y desarrollo de habilidades y competencias profesionales.
- Permitir la circulación de conocimientos compartidos.
- Potenciar el aprendizaje colectivo y colaborativo.

CÓMO ENTENDER EL ASESORAMIENTO

Elaboración de proyectos educativos mediante procesos dialógicos

Desarrollo de habilidades y destrezas profesionales

Construcción colectiva entre todos los agentes educativos y sociales.

Creación de espacios y recursos para construir aprendizaje colectivamente

CARACTERÍSTICAS DEL ASESORAMIENTO

- Generar espacios de aprendizaje y mecanismos de "desaprendizaje", para volver a aprender.
- Habilitar análisis crítico de propuestas de políticas educativas.
- Evitar que predomine un modelo de entrenamiento, con teoría descontextualizada, alejada de los problemas prácticos.

ASESORAMIENTO: CONDICIONES

- Crear condiciones y espacios para que el aprendizaje se dé.
- Poco impacto en mejora e innovación si no está unida a cambios del contexto, organizativos, de gestión y de relaciones de fuerza.
- Intención: que directivos y docentes sean sujetos y no objetos de formación.

EL ASESORAMIENTO SE DEBE APOYAR EN:

- Aceptar que directivos y docentes son constructores de conocimiento pedagógico de manera individual y colectiva.
- Adecuación a necesidades profesionales en contextos sociales y profesionales reales.

SE NECESITAN ASESORES:

- Capaces de identificar y ayudar a identificar situaciones específicas.
- Con capacidad de diagnóstico para:
  - analizar necesidades y motivaciones sentidas y expresadas por los docentes.
  - Registrar condiciones profesionales, sociales y culturales existentes en un lugar y momento determinado.

SE NECESITAN ASESORES:

- Preparados para la acción capacitadora y asesora cuando ésta sea solicitada para vencer un obstáculo.
- Con acceso a estrategias adecuadas para ayudar al grupo en lo que se ha identificado en los procesos de diagnóstico.

Comprender que las prácticas de dirección deben responder a su contexto

Considerar posibilidades de intervenciones a la luz de un enfoque interaccionista y situacional

¿El liderazgo será amor?

Registrar influencia en la motivación a los docentes

Centrado en mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje y de enseñanza

Gestionar el clima social escolar

Promover condiciones laborales que incidan positivamente en los docentes

LIDERAZGO EDUCATIVO

Contextualizar los efectos de la relación directivo/líder y clima organizacional

PARA SEGUIR PENSANDO

- No se puede educar a otros en la colaboración, si sólo se trabaja solo.
- No se puede educar en la creatividad si sólo se reproduce lo existente.
- No se puede formar alumnos curiosos si no se les permite ni nos permitimos hacer preguntas.
- No se puede educar en la flexibilidad desde la rigidez y el dogmatismo.
- No se llega a ser autónomos si no se da espacio para la equivocación.


¿PROFESIÓN?
ANIMADORA, EDUCADORA, ACTRIZ MAMÁ, PSICÓLOGA, GUÍA TURÍSTICA, ACOMPAÑANTE, TRADUCTORA, PONENTE, LINGÜISTA, PSIQUIATRA, DISEÑADORA, FORMADORA, ESCRITORA, DIBUJANTE, GESTICULADORA Y PASEANTE
TODO ESO NO CABE
PUES PONGA MAESTRA QUE ES LO MISMO


COMPRENSIÓN Y RESPETO, ESO ES LO IMPORTANTE PARA CONVIVIR CON LOS DEMÁS, Y SOBRE TODO ¿SABÉS QUÉ? NO CREER QUE UNO ES MEJOR QUE NADIE

¡¡ MUCHAS GRACIAS !!

RUTH HARF
ruthharf@gmail.com
www.cefcon.com.ar
bit.ly/37ruthharf